Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки
до виконання самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 23 «Соціальна робота»
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
освітньо-професійної програми
«Соціальне забезпечення»/
галузі знань І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення
спеціальності І10 Соціальна робота та консультування
денної та заочної форм навчання

ЛУЦЬК 2026

УДК 364:005 (07)
С 69

До друку
Голова навчально-методичної ради факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій ЛНТУ _____ Г.А. Герасимчук

Затверджено навчально-методичною радою факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій ЛНТУ, протокол № __ від «____» _____ 2026 року.

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ. Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання на засіданні кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ, протокол № 1 від «27» серпня 2026 року.

Завідувач кафедри соціогуманітарних технологій _____ О.М. Жук

Укладач: І. В. Сушик, кандидат історичних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ
Рецензент: О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ
Відповідальний за випуск: О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент, завідувач кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ

Соціальний менеджмент [Текст] : Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 23 «Соціальна робота» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійної програми «Соціальне
С 69 забезпечення»/ галузі знань І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення спеціальності І10 Соціальна робота та консультування денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Сушик. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 44 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Соціальний менеджмент» з метою визначення завдань до виконання самостійної роботи студентів та надання методичної допомоги у процесі виконання.

© Сушик І. В., 2026

ЗМІСТ

I	Пояснювальна записка	4
II	Структура навчальної дисципліни	6
III	Тематика змістових модулів, методичні вказівки до них	7
Модуль 1. Основи менеджменту. Самоменеджмент		7
Змістовий модуль 1. Основи менеджменту. Організація як система та об'єкт менеджменту		7
1	Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту	7
2	Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері	9
3	Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління	10
4	Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка	11
Змістовий модуль 2. Самоменеджмент. Особистість. Лідерство		13
5	Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання	13
6	Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду	16
7	Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва	18
8	Командне лідерство та управління взаємодією	20
Модуль 2. Прикладні технології соціального менеджменту: від організації до громади		22
Змістовий модуль 3. Мікросоціальний менеджмент (менеджмент організації)		22
9	Ефективні комунікації в організації та процес управління ними	22
10	Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування	25
11	Мотиваційні системи та стимулювання персоналу в соціальних організаціях	27
12	Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям	29
Змістовий модуль 4. Соціальний менеджмент на рівні громади		31
13	Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті	31
14	Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади	33
15	Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад	36
IV	Список рекомендованої літератури	39
V	Орієнтовний перелік до підсумкового контролю знань	41

І. Пояснювальна записка

Мета вивчення дисципліни – формування у майбутніх фахівців системних знань та практичних компетентностей із соціального менеджменту задля їх застосування у сфері соціального забезпечення населення.

Завдання вивчення дисципліни:

- засвоїти теоретико-методологічні засади функціонування соціальних систем, закони та принципи соціального управління, а також еволюцію моделей лідерства й організаційної поведінки;
- опанувати інструментарій персонального самоменеджменту, зокрема методи тайм-менеджменту, розвитку емоційного інтелекту (EQ), побудови персонального бренду та технології запобігання професійному вигоранню;
- навчитися діагностувати та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, корпоративну культуру й ефективні системи мотивації персоналу в соціальних організаціях;
- сформувати навички розробки та реалізації ефективних комунікаційних стратегій, управління взаємодією в команді та подолання опору організаційним змінам та інноваціям;
- оволодіти технологіями партисипативного управління на рівні територіальної громади, інструментами мобілізації ресурсів та залучення мешканців до прийняття рішень;
- засвоїти принципи управління різноманітністю (diversity management), формування безбар'єрного простору та забезпечення соціальної інклюзії в громаді;
- опанувати прийоми антикризового менеджменту та методики забезпечення життєстійкості (резильєнтності) соціальних систем і громад в умовах нестабільності та викликів.

Після завершення вивчення дисципліни студент повинен:

знати:

- історію становлення соціального менеджменту та особливості його еволюції у контексті розвитку світової управлінської думки;
- типологію та ознаки соціальної організації, закони її функціонування;
- суть людського капіталу, особливості індивідуальної та групової поведінки, психологічні засади тимбілдингу та командної синергії;
- суть та функції самоменеджменту, його ключові категорії (тайм-, стресс-, інфо-, фінансовий менеджмент), роль емоційного інтелекту, а також симптоми та стадії розвитку професійного вигорання;
- сучасні моделі лідерства, класичні та новітні стилі керівництва, принципи трансформації владної архітектури;

- принципи формування командної синергії, сутність резильєнтності лідера, стратегії трансформації конфліктів за моделлю Томаса-Кілманна, а також методологію фасилітації та медіації у стресових умовах;
- види комунікацій у менеджменті, бар'єри їх сприйняття, правила мережевого етикету та моделі надання конструктивного зворотного зв'язку;
- складові та функції корпоративної культури, маркери психологічної безпеки в команді, методологію діагностики клімату, а також сутність організаційних деструкцій (мобінгу, босингу, стафінгу, булінгу);
- суть мотиваційного менеджменту, сучасні методи та зарубіжний досвід мотивації;
- принципи партисипативного врядування, специфіку менеджменту людського капіталу в умовах міграційних процесів, а також технології соціального згуртування;
- основні засади політики різноманітності та інклюзії, філософії безбар'єрності в системі менеджменту.

вміти/ володіти:

- вміти застосовувати закони та принципи соціального менеджменту для оцінки ефективності діючих управлінських структур;
- навичками самостійного підбору та комбінування методів дослідження соціальних процесів залежно від поставлених управлінських цілей;
- інструментами формування ефективних команд, застосовувати управлінські методи для подолання негативної синергії;
- інструментами самоменеджменту, вміти застосовувати техніки саморегуляції для профілактики стресу та емоційного вигорання;
- інструментами діагностики рівня зрілості колективу, фасилітації та медіації для колективного прийняття рішень;
- вміти трансформувати деструктивні суперечки у конструктивні та відновлювати рівень психологічної безпеки та життєстійкості команди;
- інструментами оцінки та трансформації корпоративної культури, вміти ідентифікувати та нейтралізувати токсичні прояви у колективі, підтримувати морально-психологічне благополуччя організації;
- інструментами діагностики мотиваційного профілю співробітників;
- вибудовувати ефективні інформаційні канали, долати комунікативні бар'єри;
- методами залучення мешканців до прийняття рішень, проектувати соціальні програми для адаптації ВПО задля та реінтеграції ветеранів;
- вміти інтегрувати принципи інклюзії в управлінські рішення територіальної громади та проектувати програми соціально-економічного включення для людей з інвалідністю, маломобільних груп та інших категорій громадяню.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 год. /4 кредити ECTS. Форма підсумкового контролю успішності навчання: екзамен (залік).

ІІ. Структура навчальної дисципліни

№ п/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
		денна форма			заочна форма		
		у тому числі			у тому числі		
		л	п	с.р.	л	п	с.р.
Модуль 1. Основи менеджменту. Самоменеджмент							
Змістовий модуль 1. Основи менеджменту. Організація як система та об'єкт менеджменту							
1	Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту.	2	1	5			7
2	Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері.	2	1	5		1	7
3	Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління.	2	1	5			7
4	Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка	2	1	5		1	10
Змістовий модуль 2. Самоменеджмент. Особистість. Лідерство.							
5	Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання.	2	1	5			7
6	Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду.	2	1	5			7
7	Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва.	2	1	5			7
8	Командне лідерство та управління взаємодією	2	1	5			10
Разом за Модулем 1		16	8	40		2	62
Модуль 2. Прикладні технології соціального менеджменту: від організації до громади							
Змістовий модуль 3. Мікросоціальний менеджмент (менеджмент організації)							
9	Ефективні комунікації в організації та процес управління ними	2	1	5		1	7
10	Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування	2	1	5			7

11	Мотиваційні системи та стимулювання персоналу в соціальних організаціях	2	1	5			7
12	Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям	2	1	5			10
Змістовий модуль 4. Соціальний менеджмент на рівні громади							
13	Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті.	2	1	5		1	9
14	Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади.	2	1	5			7
15	Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад.	2	1	5			7
Разом за Модулем 2		14	7	35		2	54
Усього годин		**30**	**15**	**75**	**-**	**4**	**116**

III. Тематика змістових модулів та методичні вказівки до виконання самостійної роботи

Модуль 1. Основи менеджменту. Самоменеджмент

Змістовий модуль 1. Основи менеджменту. Макросоціальний менеджмент

Самостійна робота 1.

Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту

1. Соціальний менеджмент як наука, навчальна дисципліна та вид діяльності.
2. Види менеджменту. Виникнення і становлення соціального менеджменту.
3. Структура, закони та принципи сучасної системи соціального менеджменту.
4. Закони, принципи та методи управління соціальними системами.

Ключові терміни та поняття: соціальні відносини, менеджмент, соціальний менеджмент, соціальні процеси, соціальна сфера, соціально-економічне моделювання, соціально-економічний експеримент, соціологічні дослідження, статистика, функції соціального менеджменту.

Література:

1. Заяць Т. А., Коваль Л. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

2. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна політика та соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 228 с.
3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Матвєєв В. В. Організація праці менеджера та самоменеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
4. Кравченко М. В. Технології публічного та соціального управління в умовах сучасних трансформацій. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Публічне управління». 2022. № 1. С. 45–52.
5. Daft R. L., Marcic D. Understanding Management. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 720 p.

Теми рефератів

1. Історія розвитку соціального менеджменту.
2. Роль соціального менеджменту у функціонуванні та розвитку суспільства.
3. Менеджмент як мистецтво і майстерність управління.
4. Роберт Оуен – батько сучасного менеджменту.

Методичні вказівки

1. Випишіть (опрацюйте) ключові терміни і поняття теми.
2. Підготуйте 7 тестових завдань до теми з подальшим їх тлумаченням.
3. Підготуйте міні-виступ (до 5–7 хв.) із пропонованої тематики рефератів та тем для обговорення та дискусій.

Теми для обговорення та дискусій

1. Простежуючи становлення соціального менеджменту, які історичні чинники мали найбільший вплив на його формування як самостійного напряму?
2. Які ключові елементи структури сучасної системи соціального менеджменту є найвразливішими в період цифрової трансформації суспільства та віддаленої роботи?
3. Як співвідносяться принципи гуманізму та ефективності в соціальному менеджменті? Чи виникає між ними конфлікт під час прийняття непопулярних управлінських рішень (наприклад, під час скорочення штату чи реорганізації)?
4. Як досягти балансу між адміністративними (примусовими), економічними (стимулюючими) та соціально-психологічними (мотиваційними) методами управління в сучасній організації?
5. У чому полягає специфіка управління соціальними системами під час кризових ситуацій, коли стандартні методи та принципи менеджменту перестають працювати?

6. Як зміна поколінь (зокрема, активний вихід на ринок праці покоління Z та Alpha) змінює традиційні принципи та методи соціального менеджменту?

Самостійна робота 2.

Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері

1. Еволюція світової управлінської думки та зміна парадигм соціального менеджменту.
2. Історичні витоки та особливості становлення управлінської культури на українських землях.
3. Методологічний інструментарій та методи дослідження в соціальному управлінні.

Ключові терміни та поняття: еволюція менеджменту, тейлоризм, школа людських взаємин, Елтон Мейо, Хоторнські експерименти, концепція людського капіталу, людиноцентризм, звичаєве право, Руська Правда, козацька демократія, Запорозька Січ, військово-соціальний менеджмент, українське меценатство, управлінська культура, методологічний інструментарій, соціально-психологічні методи, анкетування, фокус-група, соціальне моделювання, методи мотивації.

Література

1. Грищенко І. М., Шаповал В. М. Еволюція концепцій менеджменту та їх адаптація в соціально-економічних системах. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.09.2026).
2. Новакова О. В. Методологічні підходи до управління в соціальній сфері : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 210 с.
3. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна політика та соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 228 с.
4. Wren D. A., Bedeian A. G. The Evolution of Management Thought. 8th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 560 p.

Теми рефератів

1. Історія розвитку соціального менеджменту.
2. Засади управління у первісному суспільстві.
3. Управління в стародавніх цивілізаціях.
4. Роберт Оуен – батько сучасного менеджменту.
5. Розвиток управлінської думки за часів Київської Русі.
6. Зародження управлінської діяльності на українських землях.

Методичні вказівки

1. Випишіть (опрацюйте) ключові терміни і поняття теми.
2. Підготуйте 7 тестових завдань до теми з подальшим їх тлумаченням.
3. Підготуйте міні-виступ (до 5–7 хв.) із пропонованої тематики рефератів та тем для обговорення та дискусій.

Теми для обговорення та дискусій

1. Чи можна стверджувати, що сучасні світові тренди соціального менеджменту є переосмисленням класичних теорій XX століття, а не принципово новими відкриттями?
2. Які історичні витоки української управлінської культури сформували сучасний стиль менеджменту в Україні?
3. У чому полягає основна специфіка та ключові суперечності формування сучасної української моделі соціального менеджменту в умовах подолання наслідків пострадянського спадку та адаптації європейських стандартів?
4. Як національно-культурні особливості та менталітет впливають на ефективність застосування західних концепцій менеджменту в українських соціальних системах?
5. У чому полягає різниця між якісними та кількісними методами дослідження в соціальному управлінні?
6. Які сучасні цифрові інструменти та методи збору даних кардинально змінюють методологію дослідження соціальних процесів?

Самостійна робота 3.

Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління

1. Поняття соціальної організації та її системні ознаки.
2. Закони функціонування та розвитку соціальних систем.
3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: фактори впливу.
4. Типологія та класифікація сучасних соціальних організацій.

Ключові терміни та поняття: соціальна організація, соціальна система, структура організації, ієрархія, організаційні закони, закон синергії, закон розвитку (онтогенезу), життєвий цикл організації, середовище управління, типологія організацій.

Література

1. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.
2. Заяць Т. А., Коваль Л. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 664 с.
4. Сушик І. В., Сушик О. Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* Том 7 № 1 (13), 2025. С. 120-132.

Теми рефератів

1. Дія закону синергії в сучасних командах: як досягти позитивного ефекту та уникнути дисфункцій.
2. Адаптація внутрішнього середовища організації до умов тривалої кризи та невизначеності.
3. Неформальні організації в структурі сучасного бізнесу: загроза для менеджменту чи прихований ресурс?
4. Глобальні тренди зовнішнього макросередовища: вплив штучного інтелекту та цифровізації на життєвий цикл організацій.
5. Особливості управління некомерційними соціальними організаціями: благодійні фонди та громадські рухи

Методичні вказівки

Для закріплення матеріалу оберіть одну конкретну організацію (наприклад, компанію «Нова Пошта», «Apple» або власний університет) та виконайте її комплексний системний аналіз як соціального організму. У межах роботи розкрийте поняття обраної соціальної організації крізь призму її ключових ознак (цілісність, ієрархічність, синергетичність) та проаналізуйте дію фундаментальних законів її функціонування: наведіть приклади прояву позитивної чи негативної синергії у команді, визначте механізми самозбереження під час криз та окресліть поточний етап її життєвого циклу.

Теми для обговорення та дискусій

1. У чому полягає практична різниця між «негативною синергією» та «позитивною синергією» в роботі команди? Наведіть приклад для обох випадків.
2. Чому менеджер може безпосередньо керувати внутрішнім середовищем організації, але змушений лише адаптуватися до зовнішнього?
3. Як закон самозбереження організації може заважати її розвитку та впровадженню інновацій?
4. Уявіть, що ви керівник компанії. Якими силами чи методами ви можете впливати на неформальні організації (групи), що виникли всередині вашого колективу?
5. До якої групи факторів зовнішнього середовища (прямого чи опосередкованого впливу) належить поява на ринку нового сильного конкурента, а до якої – стрімке зростання інфляції в країні? Обґрунтуйте.

Самостійна робота 4.

Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка

1. Особистість як первинний елемент соціального менеджменту. Соціальна роль. Соціальний статус.
2. Соціальні групи та колектив: психологічна сумісність та лідерство.
3. Еволюція колективу в ефективну команду (Team Building). Психологія тимбілдингу.
4. Групова динаміка. Модель групової динаміки Майка Вудкока та Дейва Френсіса.
5. Управління командною синергією та методи подолання негативної синергії (соціальних лінощів) в організації.

Ключові терміни та поняття: особистість, соціальний статус, соціальна роль, рольовий конфлікт, мала група, трудовий колектив, психологічна сумісність, соціометрія, психологічний клімат, лідерство, групова динаміка, Team Building, командний дух, синергетичний ефект, етапи формування команди, модель Такмена, командні ролі за Белбіном, корпоративна культура.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Дороніна М. С. Організаційна поведінка : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. 280 с.
3. Менеджмент організації: теорія і практика. Навчальний посібник XXI ст. /за ред. Мошека Г.Є. 2020. 808 с.
4. Степанов В. В. Розвиток людського капіталу в системі соціально-економічного управління. *Український соціум*. 2022. № 2 (81). С. 89–101.

Теми рефератів

1. Особистісний потенціал працівника та його вплив на поведінку в організації.
2. Модель Майєрс-Бріггс (MBTI) в управлінні груповою динамікою в організації.
3. Оптимізація ділової взаємодії в організації на основі психогеометричної концепції Сюзен Деллінгер.
4. Феномен синергії в соціальному менеджменті: як спільна діяльність примножує ефективність організації.
5. Управління командною синергією та методи подолання негативної синергії (соціальних лінощів) в організації.
6. Психологічна сумісність та феномен лідерства в малих соціальних групах.

7. Еволюція трудового колективу в ефективну команду: методи та інструменти тимбілдингу.
8. Модель Брюса Такмена: психологічні особливості етапів формування та розвитку команди.
9. Розподіл командних ролей за Рональдом Белбіном як фактор підвищення ефективності менеджменту.
10. Трансакційний аналіз Еріка Берна та його роль в управлінні індивідами.

Методичні вказівки

1. Випишіть (опрацюйте) ключові терміни і поняття теми.
2. Підготуйте 7 тестових завдань до теми з подальшим їх тлумаченням.
3. Підготуйте міні-виступ (до 5–7 хв.) із пропонованої тематики рефератів та тем для обговорення та дискусій.
4. Проаналізуйте модель Брюса Такмена, продемонструйте психологічні особливості кожної стадії.

Теми для обговорення та дискусій

1. Як у сучасному менеджменті вирішити конфлікт між соціальним статусом працівника (офіційною посадою) та його психологічною роллю у колективі?
2. У чому полягає основна причина рольових конфліктів у компаніях і які інструменти соціального менеджменту є найефективнішими для їх мінімізації?
3. Що є більш важливим для успіху проекту – психологічна сумісність членів команди чи високий рівень їхнього індивідуального професіоналізму?
4. Чим принципово відрізняється вплив формального керівника від неформального лідера, і як організація може уникнути деструктивного протистояння між ними?
5. На якому етапі еволюції трудового колективу класичні методи тимбілдингу перестають працювати і вимагають гнучкіших підходів до командного утворення?
6. Як психологія тимбілдингу допомагає трансформувати звичайну групу працівників із власними інтересами на єдину самоорганізовану команду?
7. Спираючись на модель групової динаміки М. Вудкока та Д. Френсіса, які старії розвитку команди є найнебезпечнішими для життєздатності організації та як керівникові успішно їх подолати?
8. Які чинники найчастіше провокують виникнення ефекту «соціальних лінощів» (негативної синергії) у віддалених та гібридних командах?

Змістовий модуль 2. Самоменеджмент. Особистість. Лідерство

Самостійна робота 5.

Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання

1. Сутність самоменеджменту та його функції.
2. Сучасні концепції самоменеджменту.
3. Психофізіологія та основні категорії самоменеджменту:
   - управління часом (тайм-менеджмент),
   - управління цілями (цілепокладання),
   - управління внутрішніми ресурсами та енергією,
   - управління емоціями та стресом (стрес-менеджмент),
   - управління інформацією та увагою (інфо-менеджмент),
   - фінансовий самоменеджмент.
4. Професійне вигорання.

Ключові терміни та поняття: самоменеджмент, персональна продуктивність, прокрастинація, самодисципліна, гнучкі навички (soft skills), інвестиції в себе (Lifelong Learning), тайм-менеджмент, матриця Ейзенхауера, принцип Парето, методологія GTD (Getting Things Done), хронофаги, хронотипи, критерії SMART, модель OKR (Objectives and Key Results), стратегічне планування, декомпозиція цілей, енерджі-менеджмент, життєвий баланс, стрес-менеджмент, емоційний інтелект (EQ), професійне вигорання.

Література

1. Гнатюк О. В. Самоменеджмент та тайм-менеджмент керівника : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 216 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Ґудевич. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 512 с.
3. Карамушка Л. М., Зайчикова ТВ. Синдром «професійного вигорання» у працівників соціальної сфери: діагностика та профілактика. Актуальні проблеми психології. 2020. Т. 1, Вип. 52. С. 34–41.
4. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Матвєєв В. В. Організація праці менеджера та самоменеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 360 с.
5. Сушик І., Хвесик О. Формування та розвиток емоційного інтелекту: думки Д. Ґоулмана. *Соціально-гуманітарні студії: інновації, виклики та перспективи:* матеріали І Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 27-28 квітня 2023 р./ Ред. кол.: О.А. Черниш, В.М. Слюсар, Л.М. Червона [та ін.]. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. С. 338-340.

Теми рефератів

1. Концепції самоменеджменту в культурі Заходу і Сходу.
2. Еволюція систем тайм-менеджменту: від класичного жорсткого планування за Матрицею Ейзенхауера до гнучких Agile-підходів і методології GTD (Getting Things Done) Девіда Аллена.

3. Хронотипи та біоритми в тайм-менеджменті: як адаптувати робочий графік під індивідуальні піки продуктивності та оптимізувати «золоті години» своєї ефективності.
4. Технології боротьби з деструкторами часу (хронофагами): класифікація поглиначів часу в сучасній офісній та дистанційній роботі та методи їх нейтралізації.
5. Тайм-менеджмент в умовах інформаційного перевантаження: техніки інформаційного детоксу, управління увагою та захисту особистих кордонів від постійних сповіщень.
6. Self-leadership (самолідерство): вміння мотивувати себе без зовнішнього контролю.
7. Емоційний дисонанс як тригер вигорання: коли внутрішні почуття суперечать професійній масці».
8. Феномен «синдрому рятівника» у менеджерів соціальної сфери та його зв'язок із професійною деформацією.
9. Персональні екологічні кордони керівника: асертивна поведінка як інструмент збереження ресурсності.
10. Гендерні аспекти професійного вигорання: особливості перебігу та копінг-стратегій у чоловіків та жінок.

Методичні вказівки

Розгляньте практичні кейси для дискусій з подальшим обговоренням.

Кейс 1. Конфлікт статусу та ролі: «Зірковий» спеціаліст чи руйнівник команди?

Ситуація: В ІТ-компанію на посаду провідного розробника (високий соціальний статус) прийняли Дмитра – висококласного фахівця з унікальними хард-скілами. Проте за психологічною роллю (за Р. Белбіном) Дмитро виявився жорстким Оцінювачем/Одиночкою: він публічно критикує ідеї колег, ігнорує командні мітинги та відмовляється ділитися досвідом із менш досвідченими працівниками. Через таку поведінку в колективі виник ефект негативної синергії: продуктивність інших трьох розробників впала на 30%, двоє з них подали заяви на звільнення, а загальна психологічна атмосфера стала токсичною. Водночас Дмитро самостійно виконує найскладнішу технічну частину проєкту, яку більше ніхто в компанії зробити не може.

Запитання для дискусії:

1. Як керівнику розв'язати цей рольовий конфлікт, не втративши унікальну експертизу Дмитра і зберегши команду?
2. Що в даній ситуації важливіше для соціального менеджера: зберегти синергію та психологічний клімат групи чи втримати результативного «одиночку»?
3. Які методи тимбілдингу або перерозподілу командних ролей варто застосувати?

Кейс 2. «Соціальні лінощі» у гібридній команді маркетингового агентства.

Ситуація: Маркетингове агентство перейшло на гібридний формат роботи (2 дні в офісі, 3 дні віддалено) та створило крос-функціональну команду з 8 осіб для запуску великого міжнародного проєкту. Загальний бонус за успішний реліз проєкту виплачується порівну всім членам команди.

Через два місяці виявилося, що проєкт затримується. Детальний аналіз показав прояв ефекту соціальних лінощів (негативної синергії): троє активних працівників беруть на себе 80% усього обсягу завдань, тоді як інші п'ятеро імітують бурхливу діяльність, ховаючись за спільними командними звітами та розпорошеною відповідальністю. Ті, хто працюють найбільше, починають вигорати й демонструвати пасивний протест.

Запитання для дискусії:

1. Чому гібридний формат роботи та рівний розподіл винагороди спровокували «соціальні лінощі» в цій групі?
2. Спираючись на модель групової динаміки (М. Вудкока та Д. Френсіса / Б. Такмена), на якому етапі застрягла ця команда та як її вивести на рівень продуктивної роботи?
3. За допомогою яких інструментів (прозорість KPI, перерозподіл ролей, зміна системи мотивації) керівник може ліквідувати ефект «халявника» (free-rider effect)?

Самостійна робота 6.

Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду

1. Соціальний капітал особистості як стратегічний ресурс. Методологія аудиту наявної мережі персональних і професійних контактів.
2. Архітектура побудови ділових зв'язків, баланс взаємної корисності та технології підтримання довгострокових стосунків (принцип «довгого хвоста» в комунікаціях.
3. Комунікативні інструменти нетворкінгу (технологія швидкої самопрезентації (Elevator Pitch), подолання психологічних бар’єрів та страху першого контакту.
4. Управління репутацією та соціальним капіталом.

Ключові терміни та поняття: інфо-менеджмент, управління увагою, глибоке фокусування, цифрова гігієна, управління соціальним капіталом (Networking Management), репутація, гудвіл (ділова репутація), довіра, аудит контактів, карта соціальних зв'язків, Elevator Pitch (коротка самопрезентація), особистий бренд, репутаційне поле, репутаційний аудит.

Література

1. Грищенко О. В. Формування персонального бренду сучасного менеджера. *Економіка та організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 112–120.

2. Феррацці К., Раз Т. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / пер. з англ. Д. Кожедуб. Харків : КСД, 2020. 352с.
3. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Соціальний капітал у системі публічного та соціального управління : монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2022. 198 с.
4. Bourdieu P. The Forms of Capital. Sociology of Education: A Handbook / ed. by A. R. Sadovnik. New York : Routledge, 2018. P. 241–258.

Теми рефератів

1. Мій соціальний капітал: спроба інвентаризації та стратегічного планування власної мережі контактів (Рефлексивне есе-кейс).
2. Методологія соціального аудиту: інструменти оцінки та ревізії особистої мережі контактів лідера (практичні матриці та соціометричні методи оцінки «якості» зв'язків).
3. «Ефект довгого хвоста» у моїй телефонній книзі: як «забуті» контакти можуть змінити кар'єрну траєкторію. (Рефлексивне есе-кейс).
4. Архітектоніка бізнес-мереж. Типологія та структура соціальних зв'язків сучасного топменеджера.
5. Ти – це твій цифровий слід: аналіз особистого бренду через призму профілю в LinkedIn / соцмережах.
6. Автентичний та штучний імідж. Чи можна побудувати сильний персональний бренд, не втративши індивідуальність?
7. Репутація сучасного лідера та головні уроки цифрової гігієни.
8. Аналіз бізнес-кейсів: як відомі керівники (наприклад, як Річард Бренсон чи Стів Джобс використовували свій соціальний капітал).

Методичні вказівки

1. Оберіть власний профіль або профіль діючого керівника (наприклад, реального топменеджера чи підприємця) та проведіть інвентаризацію наявної мережі контактів. Розділіть зв'язки за критерієм міцності на «сильні» (близькі колеги, партнери) та «слабкі» (знайомі з інших галузей, колишні колеги). Оцініть структурні діри та потенціал розвитку мережі.
2. Складіть і відпрацюйте 60-секундну самопрезентацію за технологією Elevator Pitch для конкретної цільової аудиторії (наприклад, для потенційного інвестора, стратегічного партнера або майбутнього роботодавця).
3. Окресліть ключові елементи позиціонування керівника (цінності, унікальна експертиза, цільова аудиторія) та сформулюйте покроковий план підтримки контактів за принципом «довгого хвоста» (системна, але ненав'язлива взаємодія у часі) з використанням цифрових інструментів (LinkedIn, професійні спільноти, публічні виступи).

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. «Слабкі зв'язки» проти «сильних». Пастка замкненого кола

Ситуація: Олексій – досвідчений директор з виробництва у регіональній компанії. Протягом 10 років він будував глибокі, довірливі стосунки виключно зі своєю командою та суміжними відділами всередині компанії (сильні зв'язки). Проте через зміну власників підприємство опинилося під загрозою реорганізації, і Олексій змушений шукати нові позиції на ринку.

З'ясувалося, що поза межами своєї компанії він практично не має професійного оточення: не відвідував галузеві заходи, не ввів сторінку у LinkedIn, відмовлявся від кави із зовнішніми контрагентами. Незважаючи на високу кваліфікацію, пошук роботи затягнувся на 8 місяців, оскільки 80% вакансій рівня C-level закриваються через слабкі зв'язки (знайомих другого та третього кола), яких у Олексія не виявилося.

Запитання для дискусії:

1. У чому полягає «парадокс слабких зв'язків» Марка Грановеттера і чому сильні зв'язки часто стають «золотою кліткою» для керівника?
2. Як Олексію швидко провести аудит і відновити соціальний капітал, не виглядаючи при цьому «нав'язливим прохачем»?
3. Які алгоритми та інструменти нетворкінгу допоможуть йому сформувати коло якісних слабких зв'язків протягом 1-2 місяців?

Самостійна робота 7.

Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва

1. Феномен лідерства. Сучасні моделі лідерства.
2. Класичні стилі управління та сучасні концепції.
3. Форми впливу і влади. Трансформація архітектури влади від жорсткої ієрархії до динамічного (ситуаційного) перерозподілу повноважень.
4. Ефективність гнучкого лідерства залежно від зрілості колективу.
5. Інструменти адаптації стилю керівництва та джерел влади до викликів середовища.

Ключові терміни та поняття: лідерство, трансформаційне лідерство, служиве лідерство, архітектура влади, легітимна влада, експертна влада, референтна влада, холакратія, децентралізація влади, стилі управління, сучасні концепції (трансформаційне лідерство, сервант-лідерство/служіння), ситуаційне лідерство, адаптивне лідерство, зрілість колективу, делегування повноважень.

Література

1. Бакиров В. С., Рущенко І. П. Лідерство та влада в сучасних організаціях : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 312 с.
2. Нортгауз П. Лідерство: теорія та практика / пер. з англ. О. Кліменко. Київ : Наш Формат, 2020. 560 с.

3. Радченко О. В. Моделі адаптивного керівництва в умовах соціальної турбулентності. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 78–86.
4. Yukl G., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. Boston : Pearson Education, 2020. 528 p.

Теми рефератів

1. Трансформаційне лідерство як інструмент управління змінами в організаціях XXI століття.
2. Концепція служивого лідерства (Servant Leadership): баланс між турботою про команду та досягненням бізнес-результатів.
3. Емоційний інтелект керівника як основа резонансного лідерства за Деніелом Гоулманом.
4. Еволюція джерел влади в організаціях: від легітимного примусу до експертного та референтного впливу.
5. Холакратія та самоврядні команди: переваги та ризики розмивання традиційної архітектури влади.
6. Практичне застосування моделі ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара залежно від професійної зрілості працівників.
7. Адаптивне лідерство за Рональдом Хейфецем: управління командами в умовах високої невизначеності та криз.

Методичні вказівки

1. Оберіть відомого керівника (або реального менеджера зі свого досвіду) та проведіть аналіз його лідерського стилю. Оцініть рівень підготовленості та мотивації (зрілості) його команди за моделлю ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара (від R1 до R4). Визначте, чи відповідає обраний стиль керівництва (директивний, переконуючий, підтримуючий або делегуючий) поточній зрілості колективу, та запропонуйте корективи.
2. Розберіть структуру влади в обраній організації. Ідентифікуйте, які джерела влади переважають у керівника (легітимна, примусова, винагороджувальна, експертна чи референтна/харизматична). Оцініть, як відбувся перехід від жорсткої ієрархії до динамічного або ситуаційного розподілу повноважень під впливом зовнішніх викликів.
3. Складіть порівняльну таблицю або алгоритм прийняття управлінських рішень, де окресліть, як керівник має змінювати свій стиль керівництва та інструменти впливу залежно від трьох сценаріїв: кризова ситуація (дефіцит часу), впровадження інновацій (потреба у творчості) та рутинна діяльність.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. Невідповідність стилю та зрілості: Драма «мікроменеджменту» для експертів

Ситуація:

Андрій обійняв посаду керівника відділу аналітики та розробки у великій компанії. Його команда складається з 6 сильних фахівців рівня Senior та Lead з високим рівнем професійної зрілості, автономії та мотивації (рівень зрілості R4). Раніше Андрій працював у антикризовому менеджменті, де звик застосовувати авторитарний, директивний стиль (S1): щоденні жорсткі звіти, контроль кожного кроку, відсутність делегування та вимога погоджувати будь-які рішення.

Протягом трьох місяців у відділі виник виражений деструктивний конфлікт. Два провідних аналітики звільнилися через «відсутність простору для ініціативи та мікроменеджмент», а решта підлеглих перейшли у режим пасивного виконання вказівок («працюють за інструкцією»), повністю втративши творчу мотивацію. Продуктивність відділу впала на 40%.

Запитання для дискусії:

1. У чому полягає основна помилка Андрія з погляду моделі ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара?
2. Як зміна стилю з директивного (S1) на делегуючий (S4) чи підтримуючий (S3) може відновити мотивацію та продуктивність експертної команди?
3. Які кроки має зробити Андрій для повернення довіри підлеглих та перебудови архітектури влади у відділі?

Самостійна робота 8.
Командне лідерство та управління взаємодією

1. Архітектура командної взаємодії. Формування синергетичного ефекту у високоефективних командах.
2. Стресостійкість та резильєнтність як основа життєстійкості лідера й колективу в умовах тривалого зовнішнього тиску.
3. Конструктивний конфлікт-менеджмент: стратегії трансформації деструктивних суперечок за моделлю Томаса-Кілманна.
4. Фасилітація як інструмент адаптивного лідерства для ведення дискусій та колективного прийняття рішень у стресових умовах.
5. Навички медіації, саморегуляції та відновлення психологічної безпеки в команді.

Ключові терміни та поняття: командне лідерство, робоча група, високоефективна команда, синергетичний ефект, стресостійкість, індивідуальна резильєнтність, командна резильєнтність, психологічна безпека, конфлікт-менеджмент, деструктивний конфлікт, конструктивний конфлікт, медіація конфліктів, фасилітація, модерація, групова динаміка.

Література

1. Ковальова О. М. Психологія командного лідерства та ефективної взаємодії : навч. посіб. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2021. 204 с.

2. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди / пер. з англ. М. Пухлій. Київ : Наш Формат, 2020. 160 с.
3. Петренко М. І. Командна динаміка та синергія в соціальних організаціях. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2022. № 1. С. 95–108.
4. Хвесик О., Сушик. І. Роль компетенції team building (командобудування) у роботі соціального менеджера. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18–19 квітня 2024 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2024. С. 246–250.

Теми рефератів

1. Феномен командної резильєнтності: як лідеру побудувати систему захисту колективу від вигорання та стресу.
2. Стратегії лідера у кризових ситуаціях: баланс між збереженням стресостійкості та швидким прийняттям рішень.
3. Конструктивний конфлікт як рушій інновацій: методи переведення деструктивних суперечок у робоче русло.
4. Управління груповою динамікою: як підтримувати продуктивність команди на різних етапах її розвитку в стресових умовах.
5. Практика впровадження технік саморегуляції та зниження напруги в сучасних корпоративних структурах.

Методичні вказівки

1. Оберіть відому компанію або реальний проектний колектив та оцініть рівень психологічної безпеки в ньому за критеріями Емі Едмондсон (відкритість до помилок, відсутність страху осуду, готовність експериментувати). Складіть перелік індикаторів, що свідчать про стрес або емоційне вигорання команди під час тривалого зовнішнього тиску, та запропонуйте план заходів із відновлення її життєстійкості (резильєнтності).
2. Опишіть конкретну конфліктну ситуацію, що виникла всередині команди. Визначте стратегії поведінки учасників (суперництво, пристосування, ухилення, компроміс чи співпраця). Розробіть алгоритм трансформації деструктивної суперечки у конструктивне рішення за допомогою інструментів фасилітації або медіації.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. Ерозія психологічної безпеки.

Ситуація: Кросс-функціональна команда фінтех-стартапу протягом пів року працювала в режимі надвисокого навантаження через вихід на новий ринок. Після серйозного збою в системі, який спричинив тимчасову втрату даних клієнтів, лідер команди на загальних зборах влаштував публічний пошук винних, застосувавши жорсткі санкції до відповідального розробника. Після цього інциденту атмосфера у колективі кардинально змінилася: працівники перестали ділитися новими ідеями, приховують дрібні помилки

до останнього моменту, а на робочих нарадах панує конформізм та ілюзія згоди. Позитивний синергетичний ефект зник, швидкість розробки знизилася удвічі, а команда втратила життєстійкість і гнучкість.

Запитання для дискусії:

1. Як руйнування концепції психологічної безпеки впливає на синергію та резильєнтність високоефективних команд?
2. Якими конкретними кроками та саморегуляційними діями лідер може відновити довіру й безпечне середовище в колективі після кризового зіткнення?

Кейс 2. Пастка компромісу**.** Конфлікт за моделлю Томаса-Кілманна

Ситуація: Під час розробки антикризової стратегії компанії між директором з маркетингу та технічним директором виник гострий конфлікт. Маркетолог наполягає на негайному запуску ризикованої, але яскравої рекламної кампанії, а технічний директор вимагає зупинити всі маркетингові витрати та спрямувати ресурси на стабілізацію серверної інфраструктури.

Керівник компанії, прагнучи уникнути гострих кутів, змусив обидві сторони піти на компроміс: виділити по 50% бюджету на кожний напрям. У результаті маркетингова кампанія вийшла слабкою та недофінансованою, а технічні проблеми були усунені лише частково. Жодна з цілей не була досягнута, а приховане невдоволення між топменеджерами переросло у хронічне суперництво.

Запитання для дискусії:

1. Чому стратегія «компромісу» за моделлю Томаса-Кілманна часто дає програшний результат для обидвох сторін (Lose-Lose) у складних стратегічних питаннях?
2. Як за допомогою навичок медіації перевести конфлікт із позиційного торга у стратегію співпраці (Win-Win)?
3. Які техніки фасилітації дозволяють об'єднати протилежні погляди для створення якісно нового рішення?

Модуль 2. Прикладні технології соціального менеджменту: від організації до громади

Змістовий модуль 3. Мікросоціальний менеджмент (менеджмент організації)

Самостійна робота 9.

Ефективні комунікації в організації та процес управління ними

1. Поняття, сутність та значення комунікацій в менеджменті.
2. Види та класифікація комунікацій: внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні, вербальні та невербальні.
3. Напрямки, канали та бар'єри внутрішньоорганізаційних комунікацій.
4. Цифрові комунікації сучасної організації. Екосистема цифрових каналів (корпоративні месенджери, інтранет-портали, таск-менеджери, електронна пошта) та етика цифрового спілкування.

5. Мистецтво надання конструктивного зворотного зв'язку співробітникам. Принципи ефективного фідбеку (FEEDBACK, SMART).

Ключові терміни та поняття: комунікація, комунікаційний процес, менеджмент комунікацій, внутрішньоорганізаційні комунікації, зовнішні комунікації, формальні комунікації, неформальні комунікації, вербальні комунікації, невербальні комунікації, горизонтальні комунікації, діагональні комунікації, комунікаційні бар'єри, фільтрація інформації, інформаційне перевантаження, цифрові комунікації, корпоративний месенджер, таск-менеджер, цифровий етикет, комунікаційний аудит, комунікаційна стратегія, кризові комунікації, конструктивний зворотний зв'язок, фідбек, модель FEEDBACK, модель SMART, фасилітація, ділова розмова, комунікативна компетентність менеджера.

Література:

1. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., & Токар К. (2025). Ефективна комунікація як основа управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 469-473.
2. Грищенко О. В. Організаційні комунікації: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 232 с.
3. Свидрук І.І., Турянський Ю.І., Миронов Ю.Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
4. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 2(30). С. 32–43.
5. Крайнік О. Д. Комунікаційні стратегії в публічному та соціальному управлінні. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2021. № 2. С. 115–122.

Теми рефератів

1. Комунікаційний менеджмент як інструмент підвищення ефективності сучасного підприємства.
2. Роль неформальних комунікацій («виноградної лози») в організації: загроза чи прихований ресурс керівника.
3. Комунікаційні бар'єри в організаціях та стратегії їх подолання в сучасних бізнес-умовах.
4. Феномен викривлення та фільтрації інформації в багаторівневих організаційних структурах.
5. Побудова цифрової екосистеми комунікацій: аналіз ефективності Slack, MS Teams та інтранет-порталів.
6. Цифровий етикет (Netiquette) та культура ділового листування в месенджерах і електронній пошті.

7. Комунікаційний аудит як інструмент діагностики системи внутрішніх комунікацій компанії.
8. Неформальні комунікаційні мережі та їхній вплив на морально-психологічний клімат.
9. Аналіз реальних криз у відомих компаніях, спричинених комунікаційними помилками (наприклад, внутрішні витоки інформації або невдалий PR).

Методичні вказівки

1. Оберіть відому компанію, навчальний заклад або проєктну команду та здійсніть інвентаризацію її комунікаційних каналів. Складіть схему внутрішніх комунікацій, розбивши їх на висхідні (Upward), низхідні (Downward) та горизонтальні (Lateral/Cross-functional) потоки. Ідентифікуйте наявні комунікаційні бар'єри (семантичні, психологічні, фільтраційні, технічні) й запропонуйте шляхи їх подолання.
2. Складіть проєкт корпоративного регламенту використання цифрових каналів зв'язку для обраної організації. Чітко розподіліть ролі каналів (наприклад: Slack/Teams – для оперативних питань, Електронна пошта – для офіційних листувань і зовнішніх партнерів, Asana/Trello – для ведення завдань). Вкажіть норми часу реакції на повідомлення, правила гігієни робочих чатів (глушіння сповіщень у неробочий час) та принципи збереження інформаційної безпеки.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. Комунікаційний дефіцит і «зіпсований телефон»

Ситуація: У великій торгівельній компанії планується запуск нової ERP-системи та реорганізація двох відділів. Керівництво прийняло рішення не робити офіційних анонсів до моменту остаточного підписання всіх документів (відсутність низхідної комунікації). Через брак офіційної інформації у компанії активізувався неформальний канал комунікацій – «чутки та сарафанне радіо» (Grapevine). У чутках інформація викривилася: працівники вирішили, що компанія готує масштабні скорочення та урізання зарплат. Протягом двох тижнів рівень тривожності досяг піку, троє цінних спеціалістів подали заяви на звільнення, а продуктивність праці впала на 25%.

Запитання для дискусії:

1. Чому вакуум офіційної інформації завжди заповнюється чутками і які особливості функціонування неформальних комунікаційних каналів?
2. Як за допомогою своєчасних внутрішніх комунікацій керівництву слід було провести інформування про реорганізацію?
3. За допомогою яких інструментів керівник може використовувати неформальні канали комунікації на користь організації?

Кейс 2. «Деструктивний фідбек»: як критика вбиває мотивацію

Ситуація: Молодий менеджер із маркетингу підготував і презентував нову рекламну стратегію. Під час загальної наради керівник компанії перебив

його й емоційно заявив: «Це абсолютно некомпетентна робота! Ти взагалі не розумієш нашого ринку, все зроблено абияк, перероблюй!».

Після цієї зустрічі менеджер повністю втратив ініціативу, почав працювати формально, виконуючи лише мінімум інструкцій, і відмовився від розробки будь-яких нових ідей.

Запитання для дискусії:

1. Які принципи надання конструктивного зворотного зв'язку були грубо порушені керівником?
2. У чому полягає відмінність між критикою особистості та аналізом конкретної поведінки/результату роботи?
3. Переформулюйте зауваження керівника за моделями SMART та FEEDBACK так, щоб вони мотивували працівника виправити помилки й розвиватися.

Самостійна робота 10.
Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування

1. Поняття «корпоративна культура» організації, її суть складові та функції.
2. Морально-психологічні основи взаємин в організації. Управління організаційним кліматом.
3. Психологічна безпека в команді: маркери та методи оцінки.
4. Діагностика корпоративної культури: методологія та інструментарій.
5. Технології формування та трансформації корпоративної культури.
6. Деструктивні елементи морально-психологічного клімату організації: мобінг, босинг, стафінг, булинг, «сендвіч-мобінг».

Ключові терміни та поняття: корпоративна культура, корпоративні цінності, корпоративні принципи, корпоративні норми, місія компанії, філософія компанії, корпоративний кодекс, корпоративний дух компанії, корпоративізм, міжособистісні взаємини, морально-психологічний клімат, психологічна атмосфера, психологічна сумісність, емоційний інтелект, трудові конфлікти, мобінг, босинг, тимбілдинг, гендерна рівність, модель OCAI (Кіма Камерона та Роберта Куїнна), пульс-опитування (Pulse Surveys), індекси eNPS (лояльність співробітників), анкетування на вигорання та оцінка рівня конфліктності.

Література

1. Амурова Я.В., Момот М.А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету:* Серія: Психологія / редкол.: У. Б. Михайлишин (голов. ред.), О. Т. Смук, В. М. Корольчук та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 2. С. 17–20.
2. Бурлака К. С. Соціально-психологічний клімат у колективі як основа ефективної організаційної взаємодії. *Проблеми та перспективи*

формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / ред. Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський. – Харків : НТУ "ХПІ", 2010. – Вип. 27 (31) : V Кримські педагогічні читання "Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти" : в 3 ч. Ч. 3. С. 40-47.

3. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. Том 3. Номер 2. С. 106-120. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021
4. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.

Теми рефератів

1. Модель OCAI Кіма Камерона та Роберта Куїнна як інструмент діагностики корпоративної культури.
2. Сучасні методи оцінки соціально-психологічного клімату: від класичних анкет до Pulse-опитувань.
3. Психологічна безпека в команді (Psychological Safety) за Емі Едмондсон: маркери та методи оцінки.
4. Діагностика «токсичної» корпоративної культури: симптоми, наслідки та економічні втрати для бізнесу.
5. Аналіз корпоративної культури світових гігантів: порівняльний кейс-стаді (наприклад, Netflix,. Google, Apple).

Методичні вказівки

1. Оберіть реальну компанію або навчальну установу та проведіть експрес-оцінку її поточного типу корпоративної культури (кланова, адхократична, ринкова чи ієрархічна). Окресліть бачущий (бажаний) тип культури для цієї організації та сформулюйте покроковий план трансформації з урахуванням її основних функцій та цінностей.
2. Проведіть моніторинг морально-психологічного клімату в обраній команді. Використовуючи маркери Емі Едмондсон (готовність визнавати помилки, відсутність страху перед осудом, взаємопідтримка), оцініть рівень психологічної безпеки. Складіть перелік індикаторів, що свідчать про ризики виникнення деструктивних явищ (напруженість, висока плинність кадрів, пасивний опір).
3. Розробка Політики Zero Tolerance до токсичної поведінки: Складіть проект внутрішньоорганізаційного документа (або регламенту), спрямованого на виявлення, профілактику та нейтралізацію таких деструктивних елементів, як мобінг, босинг, стафінг, булінг та «сендвіч-

мобінг». Запропонуйте конкретні алгоритми захисту працівників та інструменти медиації для HR-фахівців і керівників.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 2. Системний «босинг» і «сендвіч-мобінг» у департаменті продажів

Ситуація: У великій дистриб'юторській компанії керівник відділу продажів застосовує авторитарно-токсичний стиль управління. Прагнучи виконати завищені плани, він вдається до босингу: публічно зневажає підлеглих за найменші помилки, ставить нереалістичні дедлайни та погрожує звільненням.

Менеджер середньої ланки (тімлід однієї з груп) опинився у ситуації «сендвіч-мобінгу»: зверху на нього тисне керівник відділу з вимогами «тиснути на людей і витискати результат», а знизу його власна команда влаштовує йому саботаж, ігнорує розпорядження та звинувачує в зраді інтересів колективу. Тімлід перебуває у стані важкого емоційного вигорання, а показники групи стрімко падають.

Запитання для дискусії:

1. У чому полягає специфіка та небезпека «сендвіч-мобінгу» для менеджерів середньої ланки в організації?
2. Які маркери в морально-психологічному кліматі свідчать про перехід від звичайного робочого стресу до системного босингу та мобінгу?
3. Які алгоритми діагностики та захисту має включити HR-служба компанії для нейтралізації токсичного керівника та оздоровлення клімату в колективі?

Самостійна робота 11.

Мотиваційні системи та стимулювання персоналу в соціальних організаціях

1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту.
2. Особистість як об’єкт мотиваційного управління. Індивідуальність співробітників і мотивація. Мотивація колективів.
3. Методи і технології мотивації персоналу
4. Зарубіжний досвід мотивації персоналу.
5. Специфічні чинники та виклики мотивації в соціальному секторі: управління волонтерами, профілактика вигорання (супервізія) та обмеженість фінансових ресурсів.

Ключові терміни та поняття: мотивація персоналу, стимулювання праці, мотиваційна система, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, соціальна організація, ціннісна відповідність, ефект витіснення мотивації, менеджмент волонтерства, професійне вигорання, втома від співчуття, супервізія, програми благополуччя.

Література:

1. Дмитрук О. В. Мотивація та стимулювання праці персоналу в неприбуткових організаціях. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 104–109.
2. Леміш, К., Суслик, А., & Швачко, В. (2025). Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство,* (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
4. Ясінська О. М. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління в установах соціальної сфери. Львів, 2023. 78 с.

Теми рефератів

1. Специфіка співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації у працівників соціальної сфери.
2. Вплив місії та цінностей соціальної організації на лояльність і втримання персоналу.
3. Нематеріальні методи мотивації: світовий досвід та українська практика в гуманітарній сфері.
4. Професійне вигорання та «втома від співчуття» як головні загрози мотивації соціальних працівників.
5. Роль супервізії та психологічної підтримки в системі мотиваційного менеджменту соціальних служб.
6. Гнучкі форми організації праці як сучасний метод нематеріального стимулювання.

Методичні вказівки

1. Оберіть конкретну соціальну організацію або неприбуткову установу (наприклад, благодійний фонд, ГО, громадську лікарню чи університет) та проведіть діагностику її мотиваційної системи. Складіть матрицю матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням індивідуальних потреб працівників (за теорією Д. МакКлелланда або А. Маслоу). Запропонуйте комплекс заходів нематеріального стимулювання для умов обмеженого фінансового бюджету.
2. Складіть покроковий алгоритм залучення, утримання та внутрішньої мотивації волонтерських кадрів. Окресліть особливості їхньої ціннісної мотивації (meaning-driven motivation) та розробіть інструменти визнання їхнього внеску (гранти на навчання, публічна подяка, менторство, розширення автономії).
3. Розробіть регламент профілактики емоційного та професійного вигорання для фахівців допоміжних професій (соціальних працівників, медиків, психологів). Опишіть формат проведення регулярних супервізійних та інтервізійних зустрічей, заходи щодо відновлення психологічного ресурсу та критерії оцінки їхньої ефективності.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. «Парадокс відрядної оплати»: Межі грошової мотивації у соціальній сфері

Ситуація: Керівництво благодійного фонду вирішило підвищити продуктивність працівників, які займаються соціальним супроводом важкохворих людей. Для цього замість фіксованого окладу було впроваджено KPI: заробітна плата тепер залежить від кількості відвіданих підопічних та швидкості закриття їхніх запитів. Протягом двох місяців кількісні показники зросли на 30%, проте якість надання послуг стрімко впала. Працівники почали формально ставитися до візитів, скорочувати час спілкування з підопічними до мінімуму, щоб «зробити норму», а рівень скарг від клієнтів зріс утричі. Крім того, три провідні соціальні працівники подали заяви про звільнення, заявивши, що монетизація та знеособлення їхньої турботи знищили головний сенс їхньої праці.

Запитання для дискусії:

1. У чому полягає паставка надмірного акценту на матеріальних стимулах (ефект витіснення внутрішньої мотивації / Overjustification Effect) у соціальних організаціях?
2. Як правильно збалансувати матеріальну винагороду та ціннісну (внутрішню) мотивацію для співробітників соціальної сфери?
3. Які методи оцінки ефективності (KPI / OKR) варто застосовувати для фахівців, чия діяльність базується на емпатії та допомозі іншим?

Самостійна робота 12.
Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям

1. Сутність та природа стратегічних змін. Основні моделі управління змінами (модель Курта Левіна, Джона Коттера, індивідуальний підхід ADKAR).
2. Аналіз рівнів опору та психологічних етапів сприйняття змін працівниками.
3. Індивідуальні, командні та організаційні зміни.
4. Методи діагностики та подолання опору змінам в організації.
5. Сутність, зміст та функції інновацій. Інноваційний менеджмент.

Ключові терміни та поняття: сратегічні зміни, менеджмент змін, управління змінами, модель Курта Левіна, 8 кроків Джона Коттера, модель ADKAR, рушійні сили змін, опір змінам, спротив, психологія змін, крива змін Кюблер-Росс, інертність персоналу, рівні організаційних змін, організаційна культура, групова динаміка, коучинг змін, синергія, трансформаційне лідерство, реструктуризація, адаптація персоналу, діагностика опору, інноваційний менеджмент, опір інноваціям, дифузія інновацій, типи інновацій, радикальні інновації, підтримуючі інновації, підривні інновації, стратегічний менеджмент.

Література:

1. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 440 с.
2. Калініченко І. О. Соціальні інновації та управління змінами в сучасних організаціях. *Соціологія та суспільство*. 2022. № 3. С. 45–54.
3. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
4. Попова О. М. Управління опором змінам у соціальній сфері: технології та інструменти. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 88–93.

Теми рефератів

1. Порівняльний аналіз моделей управління змінами К. Левіна, Дж. Коттера та підходу ADKAR.
2. Психологічні аспекти сприйняття нововведень персоналом: аналіз за «Кривою змін».
3. Методика «Аналізу поля сил» Курта Левіна як інструмент діагностики організаційних змін.
4. Класичні методи подолання опору за Коттером і Шлезінгером: критерії вибору та ефективність.
5. Трансформаційне лідерство та роль топ-менеджменту в мінімізації опору інноваціям.
6. Особливості впровадження підривних (радикальних) інновацій в консервативних організаційних структурах.
7. Аналіз успішних світових кейсів управління змінами (на прикладі трансформації відомих компаній).
8. Психологія та причини опору інноваціям.
9. Управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації.

Методичні вказівки

1. Проаналізуйте реакцію працівників на зміни крізь призму кривої адаптації (моделі Кюблер-Росс: заперечення, гнів, торг, депресія, прийняття). Складіть матрицю типів опору (системний, поведінковий, ціннісний) для різних категорій персоналу та розробіть індивідуальні й командні інструменти комунікації для кожної стадії.
2. Складіть комплексний план заходів щодо нейтралізації опору за класифікацією Дж. Коттера та Л. Шлезінгера (освіта й комунікація, залучення та участь, підтримка та фасилітація, переговорам та згода, маніпуляція, явний або прихований примус). Обґрунтуйте, які методи є найменш токсичними для морально-психологічного клімату в довгостроковій перспективі.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. Збій за моделью ADKAR: Пастка відсутності «Бажання» (Desire)

Ситуація: У мережі державних соціальних центрів вирішили впровадити нову електронну систему обліку підопічних для прискорення надання послуг. Вище керівництво провело масштабні навчання, видало детальні інструкції та забезпечило технічну підтримку (етапи Knowledge та Ability за моделью ADKAR пройдені успішно). Проте через два місяці з'ясувалося, що 70% працівників продовжують дублювати всі записи в паперових журналах, а нову систему заповнюють формально або з запізненням. Причиною стало те, що керівництво не пояснило причин реформи (Awareness) і не створило мотивації (Desire): працівники сприйняли нову CRM-систему не як інструмент полегшення своєї праці, а як додатковий механізм жорсткого тотального контролю з боку керівництва.

Запитання для дискусії:

1. На якому саме етапі моделі ADKAR відбувся розрив і чому спроба впровадити зміни через навчальні тренінги без опрацювання ціннісного мотиву (Desire) зазнала невдачі?
2. Які методи діагностики опору варто застосувати керівникові, щоб виявити приховані страхи персоналу?
3. Сформулюйте план комунікаційної кампанії за методом Дж. Коттера для «перезапуску» цієї інновації.

Змістовий модуль 4. Соціальний менеджмент на рівні громади

Самостійна робота 13.

Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті

1. Територіальна громада як екосистема та об'єкт соціального менеджменту.
2. Партисипація як основа сучасного врядування (Good Governance).
3. Менеджмент людського капіталу: ветерани, ВПО та міграційні процеси.
4. Ресурсний менеджмент громади.
5. Технології розвитку громади та соціального згуртування.

Ключові терміни та поняття: територіальна громада, ком'юніті, соціальний капітал, партисипація, громадська участь, драбина партисипації, партисипативний бюджет, громадський бюджет, підхід ABCD, Asset-Based Community Development, картування ресурсів, Asset Mapping, соціальне згуртування, соціальний ефект, Social Impact, оцінка потреб, Needs Assessment.

Література:

1. Джуган Р. І., Кацьора О. В. Менеджмент соціальної роботи у громаді: методичні рекомендації до курсу. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2024. 43 с.
2. Глущенко А. С. Формування самодостатніх фінансово спроможних територіальних громад в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Проблеми економіки.* №2(40). 2023.- С. 126-133 50.
3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с.
4. Чернов С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / С. І. Чернов, Т. В. Бєльська, Н. Ю. Мущинська. – Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 50 с.

Теми рефератів

1. Соціальний капітал як індикатор спроможності та життєстійкості територіальної громади.
2. Інструменти залучення громадян до управління громадою в умовах цифровізації.
3. Драбина партисипації Шеррі Арнстейн та особливості її реалізації в сучасних українських громадах.
4. Ефективні стратегії соціальної адаптації та довгострокової інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах.
5. Мобілізація внутрішніх активів громади на основі методології Asset-Based Community Development.
6. Практика картування ресурсів територіальної громади для фінансування соціальних проєктів.

Методичні вказівки

1. Оберіть конкретну територіальну громаду та здійсніть діагностику наявних інструментів залучення мешканців до прийняття рішень (громадський бюджет, електронні петиції, публічні слухання, молодіжні ради, консультативно-дорадчі органи). Проаналізуйте рівень залученості громадян за драбиною партисипації Шеррі Арнштейн (від формального інформування до реального самоврядування) та розробіть пропозиції щодо підвищення рівня довіри до органів місцевої влади.
2. Складіть покрокову дорожню карту інтеграції та підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або ветеранів у життя громади. Окресліть ключові напрями: соціальна адаптація, перекваліфікація, створення ветеранського бізнесу/осередків, забезпечення житлом та залучення до активної участі в ком'юніті-проєктах.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. Фейкова партисипація

Ситуація: Міська рада оголосила про запуск проєкту «Громадський бюджет» із виділенням коштів на ініціативи мешканців. Проте під час голосування з'ясувалося, що адміністративний ресурс міської ради масово залучив працівників бюджетних установ (шкіл, лікарень, комунальних підприємств) для голосування за проєкти, підготовлені самими ж чиновниками (наприклад, капітальний ремонт даху школи чи закупівля обладнання для лікарні). Справжні ініціативи звичайних мешканців та громадських організацій (створення інклюзивного парку, арт-простору, молодіжного центру) розгляд не пройшли або програли через брак «бюджетного ресурсу голосів». Це викликало хвилю обурення в соцмережах, а активні жителі звинуватили владу у маніпуляціях і відмовилися брати участь у наступних консультаціях.

Запитання для дискусії:

1. На якому щаблі «драбини партисипації» опинилася громада і чому використання адміністративного ресурсу підриває основи Good Governance?
2. Як правильно розмежувати обов'язки муніципалітету щодо базового утримання інфраструктури від реальних партисипативних проєктів мешканців?
3. Які запобіжники та зміни до положення про Громадський бюджет варто впровадити для забезпечення рівних умов та повернення довіри ком'юніті?

Кейс 2. Соціальна напруга (інтеграція ВПО та потенціал ветеранів)

Ситуація: У сільську територіальну громаду з населенням 10 000 осіб протягом року прибуло 2 500 ВПО, а також почали повертатися демобілізовані ветерани. Місцевий бюджет опинився під великим навантаженням через потребу у виплатах, медичному обслуговуванні та житлі. У громаді почала зростати прихована соціальна напруга: частина корінних мешканців вважає, що ресурси громади розподіляються «нечесно на користь приїжджих», а ВПО та ветерани відчувають ізольованість, брак робочих місць і відсутність якісних послуг із ментального здоров'я та реабілітації. Керівництво громади працює в режимі «гасіння пожеж» і не має цілісної стратегії людського капіталу.

Запитання для дискусії:

1. Як управлінцям громади змінити сприйняття ВПО та ветеранів із «тягаря для бюджету» на «активний стратегічний ресурс розвитку»?
2. Які соціально-менеджерські інструменти (створення Ради ВПО, ветеранських хабів, соціальних підприємств) допоможуть знизити напругу та сформувати спільну ідентичність?
3. За допомогою яких методів ресурсного менеджменту можна залучити зовнішні міжнародні гранти для покриття потреб новоприбулих мешканців?

Самостійна робота 14.

Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади

1. Концептуальні основи управління різноманітністю (Diversity & Inclusion) та філософія безбар'єрності.
2. Універсальний дизайн та створення фізично безбар'єрного середовища в громаді.
3. Цифрова, інформаційна та освітня безбар'єрність: інструменти комунікації та доступу до послуг.
4. Економічна інтеграція та соціальне включення вразливих груп населення.

***Ключові терміни та поняття*:** управління різноманітністю, інклюзія, включення, безбар'єрність, упередження, рівність, справедливість, універсальний дизайн, розумне пристосування, фізична доступність, тактильна навігація, архітектурна доступність, цифрова доступність, інформаційна доступність, легка мова, інклюзивна освіта, допоміжні технології, асистивні технології, маломобільні групи населення, вразливі групи населення, економічна інтеграція, соціальне підприємництво, соціальна послуга.

Література:

1. Посібник з навчання з питань різноманітності та інклюзії: чому, що і як? URL: https://cultureplusconsulting.com/diversity-and-inclusion-training-why-what-and-how/
2. Безбар'єрність URL: https://bbu.org.ua/materials/shho-take-dostupna-budivlya-ta-yak-pereviriti-lokacziyu-na-dostupnist/#about
3. Індекс стійкості та доступності громад (ІСДГ) URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/metodika-rozraxunku-indeksu-bezbarjernosti-gromad.pdf
4. Лещук Г. В. Концепт безбар'єрності в теорії та практиці інклюзії. Інклюзія в дії: стратегії впровадження в Україні та світі: колективна монографія. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022.
5. Цибуляк Н. Ключові індикатори інклюзивного освітнього середовища в закладі вищої освіти / Наталя Цибуляк, Ганна Мицик, Ганна Лопатіна, Анастасія Попова, Марина Нестеренко / за заг. ред. проф. Ольги Гуренко. Запоріжжя: БДПУ, 2024, 39 с.
6. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.

Теми рефератів

1. Стратегії управління різноманітністю в сучасних громадах.
2. Філософія безбар'єрності як основа соціальної згуртованості.
3. Концепція DEI (Diversity, Equity, Inclusion) в управлінні громадою.

4. Менеджмент поколінь. Теорія поколінь. Управління різновіковими спільнотами.
5. Інклюзія як чинник розвитку людського капіталу в громаді.
6. Практика впровадження універсального дизайну в міській інфраструктурі.
7. Розумне пристосування об'єктів культурної спадщини6 зарубіжний досвід.
8. Тактильна навігація та архітектурна доступність громадських будівель.
9. Аудит фізичної доступності об'єктів місцевого значення.
10. Цифрова доступність муніципальних сайтів та додатків.
11. Інклюзивний рекрутинг, адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок.

Методичні вказівки

1. Оберіть конкретний об'єкт соціальної інфраструктури в громаді (наприклад, ЦНАП, міську лікарню, школу чи публічну бібліотеку) та проведіть його комплексну діагностику на відповідність принципам Універсального дизайну та ДБН (Державних будівельних норм щодо доступності). Оцініть наявність фізичних елементів (пандуси, підйомники, тактильна плитка, контрастне маркування), а також інформаційно-цифрових інструментів (дублювання інформації шрифтом Брайля, наявність жестової мови, доступність офіційного вебсайту за стандартами WCAG).
2. Складіть проєкт стратегічного документа (або місцевої програми), спрямованого на забезпечення рівних прав та можливостей для різних груп мешканців громади (осіб з інвалідністю, людей поважного віку, батьків з малолітніми дітьми, ВПО, ветеранів, представників національних меншин). Окресліть цілі, ключові індикатори виконання (KPI) та механізми моніторингу реалізації цієї політики.
3. Розробіть програму сприяння працевлаштуванню та соціальному підприємництву для маломобільних груп та осіб з інвалідністю в громаді. Запропонуйте інструменти стимулювання місцевого бізнесу до облаштування інклюзивних робочих місць, розширення програм віддаленої зайнятості та залучення грантових ресурсів для створення адаптивних виробництв.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. Ілюзія доступності

Ситуація: В межах проєкту «Безбар'єрна громада» міська рада відзвітувала про 100% облаштування всіх комунальних установ пандусами. Проте під час моніторингового візиту представників громадських організацій осіб з інвалідністю та ветеранів з'ясувалося, що більшість пандусів встановлено формально: кут нахилу сягає 30–45 градусів (замість нормативa в 5–8%), поручні відсутні, а вхідні двері ЦНАПу та аптеки занадто вузькі для колісного крісла. Керівництво громади аргументує це дефіцитом бюджетних коштів та складністю архітектурного планування старих будівель,

зазначаючи, що «головне — виконати вимогу закону і встановити бодай щось».

Запитання для дискусії:

1. У чому полягає фундаментальна відмінність між формальним дотриманням пільг/вимог та філософією Універсального дизайну?
2. Які соціально-менеджерські та юридичні наслідки має зведення «дискримінаційних пандусів» для розвитку інклюзивного середовища у громаді?
3. Як залучити активістів та профільних експертів до етапу проєктування й прийомки об'єктів (технологія партисипативного аудиту доступності)?

Кейс 2. Соціальне виключення. Упередженняна ринку праці

Ситуація: У громаді проживає значна кількість ветеранів із вираженими міопатіями/ампутаціями та людей з інвалідністю, які прагнуть працювати та бути фінансово незалежними. Організація місцевого бізнесу відмовляється наймати таких працівників, посилаючись на стереотипи про «низьку продуктивність», «потребу у дорогих перебудовах офісу» або «страх непорадитися з психологічними наслідками травм». Водночас місцева влада обмежується лише виплатою пасивних соціальних допомог, що залишає цих людей за межами активного економічного та суспільного життя громади.

Запитання для дискусії:

1. Які інструменти економічної інтеграції (податкові пільги, гранти на адаптацію робочих місць, ваучери на перенавчання) може застосувати місцева влада для стимулювання підприємців?
2. Як подолати психологічні бар'єри та стереотипи серед роботодавців щодо працевлаштування вразливих груп населення?
3. Яку роль у цій системі відіграє розвиток соціального підприємництва та кооперації всередині ком'юніті?

Самостійна робота 15.
Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад

1. Класифікація криз та уразливостей сучасних громад.
2. Оцінка та вимірювання резильєнтності територіальних громад.
3. Алгоритм розгортання та роботи антикризового штабу у громаді.
4. Кризова комунікація влади із населенням: психосоціальний аспект.

Ключові терміни та поняття: антикризовий менеджмент, уразливість, кризовий штаб, кризова комунікація, резильєнтність громади, принцип Bounce Back, принцип Bounce Forward, соціальна згуртованість, критична інфраструктура громади, диверсифікація місцевої економіки, релокація бізнесу.

Література:

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналітична доповідь / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.02
2. Пахненко, О. М. Дорожня карта відновлення резильєнтності громад після криз. *Ефективна економіка.* 2024. № 11.
3. Пахненко, О. (2022). Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. Економіка та суспільство, (39). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51
4. Фурман І., Камінний Д. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 119-126. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-19
5. Зміцнення резилієнс громади та кризовий менеджмент в умовах надзвичайних ситуацій : методичні матеріали до навчального курсу : навчально-методичний посібник / Оксана Бойко [та ін.] ; Національний університет "Києво-Могилянська академія", Центр психічного здоров'я, Школа соціальної роботи імені проф. В.І. Полтавця, Регіональний центр з питань профілактики стресу, травм та суїцидів (Норвегія) .

Теми рефератів

1. Класифікація сучасних уразливостей українських громад в умовах воєнного стану та енергетичного кризи.
2. Методики оцінки індексу життєстійкості територіальних громад: міжнародний та вітчизняний досвід.
3. Психологічні та соціальні аспекти соціальної згуртованості як фактора резильєнтності громади.
4. Інтеграція релокованого бізнесу та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) як фактор довгострокового розвитку приймаючих громад.
5. Стратегії та інструменти кризової комунікації місцевої влади в умовах цифрових загроз та дезінформації.
6. Роль волонтерського руху та інститутів громадянського суспільства в забезпеченні життєстійкості громади.

Методичні вказівки

Оберіть гіпотетичну або реальну територіальну громаду. Складіть класифікацію її потенційних криз і уразливостей (техногенні, військові, природні, соціально-економічні). Розробіть покроковий регламент (SOP) розгортання та діяльності Антикризового штабу громади, включно із протоколом психосоціальної та кризової комунікації з мешканцями.

Практичні кейси для обговорення та дискусій

Кейс 1. Криза уразливості. Робота антикризового штабу при техногенній аварії

Ситуація: Внаслідок надзвичайної ситуації (аварія на критичній інфраструктурі в зимовий період) приміська громада з населенням 35 000

осіб залишилася без електроенергії, води та опалення. У перші 6 годин керівництво громади опинилося в стані управлінського паралічу: відсутній чіткий розподіл ролей, комунікація з мешканцями не ведеться, у соцмережах поширюється паніка, а телефонні лінії заблоковані дзвінками. Спроба голови громади опублікувати коротке заспокійливе повідомлення «Все під контролем, чекайте» викликала лише хвилю обурення та агресії з боку мешканців.

Запитання для дискусії:

1. Яких помилок припустилася влада громади на першому етапі розгортання антикризового штабу?
2. Складіть операційний план дій антикризового штабу на перші 1, 6 та 24 години з моменту виникнення надзвичайної ситуації.
3. Які принципи психосоціальної та кризової комунікації (прозорість, конкретика, часті оновлення, надання алгоритму дій) необхідно застосувати для зниження рівня тривожності та паніки серед населення?

Кейс 2. Забезпечення життєстійкості (Резильєнтності): Польський та японський досвід

Ситуація: Японські громади мають високий рівень резильєнтності до природних катастроф завдяки постійному навчанню населення, розподіленій мережі ресурсних центрів та високому рівню соціального капіталу (самоорганізації сусідських общин тьонакай). Польща, зі свого боку, під час кризи масового прийому біженців продемонструвала високу адаптивність завдяки гнучкому децентралізованому самоврядуванню та швидкій залученості неурядових організацій (НУО).

Громада в Україні прагне підвищити свій рівень життєстійкості, проте наражається на проблему пасивності мешканців, які звикли покладатися лише на централізовану допомогу від держави або міжнародних донорів.

Запитання для дискусії:

1. З яких компонентів (інфраструктурних, соціальних, психологічних, цифрових) складається індекс резильєнтності територіальної громади?
2. Які елементи японської культури підготовленості та польського досвіду міжсекторальної співпраці (влада – бізнес – громадськість) можна імплементувати в українських громадах?
3. Як залучити мешканців до формування волонтерських та антикризових команд на рівні мікрорайонів і старостинських округів?

IV. Список рекомендованої літератури

Підручники та навчальні посібники

1. Григорів О. О., Миронов Ю. Б. Менеджмент: підручник. Львів: ПП «Марусич», 2022.
2. Зміцнення резилієнс громади та кризовий менеджмент в умовах надзвичайних ситуацій : методичні матеріали до навчального курсу : навчально-методичний посібник / Оксана Бойко [та ін.] ; Національний університет «Києво-Могилянська академія», Центр психічного здоров'я, Школа соціальної роботи імені проф. В.І. Полтавця, Регіональний центр з питань профілактики стресу, травм та суїцидів (Норвегія).
3. Кундицький О. О. Менеджмент. Вид-во: Магнолія, 2025, 316 с.
4. Кузьмін О. Є., Громова О. А., Олексів І. Б. Менеджмент організацій: теоретичні та прикладні засади. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023.
5. Менеджмент організації: теорія і практика. Навчальний посібник XXI ст. /за ред. Мошека Г.Є. 2020. 808 с.
6. Менеджмент у соціальній сфері : методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» другого (магістерського) рівня / уклад. А. О. Малюкіна. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 53 с.
7. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
8. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка: навч. посібн. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

Додаткова література

9. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. Соціальна робота та соціальна освіта. 2021. 1(6). С. 5–12.
10. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.
11. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проєктування. *Ефективна економіка* : електр. наук. фах. вид. 2020. 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620
12. Романовська Л.І. Специфіка соціального проектування у професійній діяльності соціальних працівників. *Теорія і методика професійної освіти*. Випуск 21. Т.3, 2020. С. 97-100.
13. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*.

2021. Том 3. Номер 2. С. 106-120. https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021
14. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.
15. Сушик І.В., Сушик О.Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Том 7 № 1 (13), 2025. С. 120-132. https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.120
16. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 4.
17. Фурман І., Камінний Д. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 119-126. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-19
18. Mialkovska L., Redchuk R., Sushyk I., Martyniuk Y., Maiboroda O., Savchuk N. (2023). Social Management and Digital Communications as Important Components of Modern Higher Education. Cadernos educacao tecnologia e sociedade, Vol. 16 No. 1 pp. 143-152. https://doi.org/10.14571/brajets.v16.n1.143-152
19. Лехолетова М. Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/soc_robota_soc_osvita/2021_2/8.pdf

V. Орієнтовний перелік до підсумкового контролю знань

1. Сутність, об'єкт, предмет та специфіка соціального менеджменту як науки та виду практичної діяльності.
2. Основні функції, принципи та методи соціального менеджменту.
3. Соціальна система як об'єкт управління: структура, властивості та закони функціонування.
4. Еволюція концепцій соціального управління: від класичних теорій до сучасних підходів.
5. Поняття соціальної політики держави та її взаємозв'язок із соціальним менеджментом.
6. Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту:
7. Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері:
8. Основні етапи розвитку теорії та практики управління в соціальній сфері.
9. Сучасний методологічний інструментарій соціального менеджменту (системний, ситуаційний, процесний підходи).
10. Поняття організації як динамічної соціальної системи та її основні характеристики.
11. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища управління соціальною організацією.
12. Людський капітал у системі соціального менеджменту.
13. Роль та цінність людського капіталу в сучасних соціально-економічних системах.
14. Індивідуальна та організаційна поведінка: чинники формування та механізми регулювання.
15. Закономірності групової динаміки та її вплив на ефективність діяльності організації.
16. Персональний самоменеджмент.
17. Тайм-менеджмент: інструменти, методики та алгоритми ефективного планування часу керівника.
18. Емоційний інтелект (EQ) як ключова компетенція сучасного соціального менеджера.
19. Синдром професійного вигорання: причини, симптоми та технології профілактики.
20. Соціальний капітал керівника.
21. Поняття та складові соціального капіталу управлінця.
22. Стратегічний нетворкінг як інструмент залучення ресурсів та побудови партнерств.
23. Етапи та технології формування персонального бренду керівника в соціальній сфері.
24. Моделі сучасного лідерства та архітектура влади.
25. Еволюція концепцій та сучасні моделі лідерства (трансформаційне, ситуаційне, слугуюче тощо).

26. Архітектура влади в організації: джерела, види та баланс використання управлінського впливу.
27. Адаптивні стилі керівництва та їх вибір залежно від рівня зрілості підлеглих і ситуації.
28. Командне лідерство та управління взаємодією.
29. Особливості формування та розвитку ефективної команди в соціальній організації.
30. Роль командного лідера у забезпеченні синергії та вирішенні внутрішньогрупових суперечностей.
31. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації.
32. Сутність, структура та функції корпоративної (організаційної) культури.
33. Методи діагностики, формування та трансформації корпоративної культури.
34. Соціально-психологічний клімат колективу: показники оцінки та шляхи гармонізації.
35. Мотиваційні системи та стимулювання персоналу.
36. Сучасні теорії мотивації та їх застосування в соціальних організаціях.
37. Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників соціальної сфери.
38. Управління соціальними змінами та нововведеннями.
39. Природа соціальних змін та організаційних інновацій.
40. Причини виникнення опору інноваціям та технології його подолання.
41. Моделі управління змінами в соціальній організації.
42. Ефективні комунікації в організації.
43. Структура, види та канали організаційних комунікацій.
44. Цифрові комунікації сучасної організації. Екосистема цифрових каналів (корпоративні месенджери, інтранет-портали, таск-менеджери, електронна пошта) та етика цифрового спілкування.
45. Бар'єри в комунікації та методи підвищення ефективності інформаційного обміну.
46. Технології розробки та реалізації комунікаційної стратегії організації.
47. Соціальний менеджмент територіальної громади.
48. Сутність партисипативного управління (грамадської участі) в розвитку територіальної громади.
49. Мобілізація та залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів громади (ком'юніті-розвиток).
50. Інструменти залучення мешканців до прийняття управлінських рішень.
51. Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади.
52. Концепція управління різноманітністю (diversity management) у місцевому самоврядуванні.
53. Формування безбар'єрного середовища (фізичного, цифрового, суспільного, освітнього).
54. Соціальна інклюзія та забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення.

55. Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості громад.
56. Засади антикризового управління в соціальній сфері під час викликів та надзвичайних ситуацій.
57. Концепція резильєнтності (життєстійкості) територіальних громад: складові та механізми оцінки.
58. Стратегії відновлення та адаптації соціальної інфраструктури та послуг у період кризи.
59. Концепція DEI (Diversity, Equity, Inclusion) в управлінні громадою.
60. Менеджмент поколінь. Теорія поколінь. Управління різновіковими спільностями.

Соціальний менеджмент [Текст] : Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 23 «Соціальна робота» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення»/ галузі знань І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення спеціальності І10 Соціальна робота та консультування денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Сушик. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 44 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Соціальний менеджмент» з метою визначення завдань до виконання самостійної роботи студентів та надання методичної допомоги у процесі виконання.

Комп’ютерний набір та верстка: І. В. Сушик

Редактор: І. В. Сушик

Підп. до друку «__»_____2026 р. Формат 60х84/16. Папір офс.
Формат А4. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 2,8 . Обл.-вид. арк.
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоції
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ВІП ЛНТУ